

המקום שבו התרחש 'כור ההיתוך' – התמודדות צה"ל עם משבר כוח האדם בראשית שנות החמישים שגיא טורגן

פורסם לראשונה בפברואר 2021

תוכן

1.....	המקום שבו התרחש 'כור ההיתוך' – התמודדות צה"ל עם משבר כוח האדם בראשית שנות החמישים שגיא טורגן
2.....	תקציר המערכת
2.....	מבוא
2.....	אתגרי מיצוי כוח האדם בתחילת שנות החמישים
2.....	עולים חדשים
4.....	השכלת החיילים
4.....	ידיעת עברית
5.....	בוגרי השמיניות
6.....	התמודדות צה"ל עם משבר כוח האדם
6.....	עולים חדשים
7.....	הדירוג הפסיכוטכני הראשוני (הדפ"ר)
8.....	השכלה
8.....	ידיעת עברית
9.....	בוגרי השמיניות

תקציר המערכת

המאמר מציג את סיפור ההתמודדות עם קשיי כוח האדם בצה"ל בראשית ימי המדינה. הקושי יפורט מהפרספקטיבה של צה"ל על שתי אוכלוסיות שונות – 1. הצבא נאלץ אז להתבסס על מגוון עולים שרמות העברית וההשכלה שלהם היו דלות. 2. הצבא בחר להיאבק על הארכת תקופת השירות הצבאי של 'בוגרי השמיניות' שקיבלו את חינוכם בארץ.

מבוא

עם תום מלחמת העצמאות החל צה"ל בתהליך בניין כוח חדש של הצבא. תוכניות בניין הכוח לאחר המלחמה נועדו לבנות צבא בעל יכולת הכרעה ועוצמה כפי שהיה בסיומה של מלחמת העצמאות. אולם תוכניות אלו נתקלו בארבעה גורמים שהערימו קשיים על יישומן. ראשית, הצבא נאלץ לפעול בראשית שנות החמישים במצב כלכלי קשה בישראל ובתקציב ביטחון מוגבל. הוויכוחים הקשים בשנת 1949 על גודלו של צה"ל בימי השלום והקיצוצים בכוח האדם בשנת 1953, היו הסמנים העיקריים לכך שצה"ל התמודד עם תקציב נמוך מדרישותיו. שנית, הצבא נאלץ לעסוק בהפעלת כוח בגבולות ובהתמודדות עם התמוטטות משטר שביתת הנשק. שלישית, ישראל התקשתה בראשית הדרך למצוא מקורות אספקת ציוד ונשק, וכך לא נוצרו תוכניות הצטיידות ארוכות טווח שהיו אמורות להיות הבסיס לתוכנית הכשרה ואימון. הבעיה הרביעית היא נושא מאמר זה; מאפייני כוח האדם שהיווה את מגויסי התקופה היו שונים לחלוטין ממאפייני לוחמי צה"ל ומפקדיו בראשית מלחמת העצמאות ובמהלכה. רוב החיילים בצה"ל בסופה של המלחמה ובשנים שלאחר המלחמה היו עולים חדשים שדרשו פעולות הכשרה בסיסיות ושיבוץ מתאים ליכולותיהם. עובדה זו הובילה לירידה באיכות כוח האדם בצה"ל והובילה את הצבא לנקוט פעולות שנועדו לאפשר לו להמשיך לבנות ולהפעיל את הכוח עם כוח האדם הנתון. מאמר זה יסקור את הפעולות שנקט הצבא כדי לנסות ולמלא את ייעודו, את דרישותיו ואת משימותיו מול מציאות כוח האדם המגויס לצה"ל בשנים 1948-1956.



תמונה 1: הודעת גיוס משנת 1948 (מסמך מארכיון צה"ל)

אתגרי מיצוי כוח האדם בתחילת שנות החמישים

עולים חדשים

במהלך מלחמת העצמאות גייס צה"ל חיילים כמעט ללא כל תהליך אבחון ומיון, על מנת למלא את שורות הלוחמים החסרות. התייצבות המצב בחזיתות בסוף קיץ 1948 אפשרה למערכת הגיוס של צה"ל להקפיד בתהליכים אלה ולהתגמש בגיוסם של העולים החדשים לצה"ל, אשר בשלב האחרון של המלחמה היוו את עיקר עתודות כוח האדם של היישוב. בספטמבר 1948

כבר הוחלט על גיוס דיפרנציאלי ועל דחיית שירות לעולים בעלי משפחות ומבוגרים, וכן שחרור חיילים בעלי מוגבלויות רפואיות^[2].

חוק שירות ביטחון תש"ט שנחקק בספטמבר 1949 נועד להסדיר את הגיוס לצה"ל לאחר המלחמה. החוק הטיל חובת שירות סדיר על כל גבר בגילאי 18-29 כאשר אורך השירות לגברים נקבע בין 18-24 חודשים בהתאם לגיל ולתאריך העלייה. מקורות הגיוס לאחר תום המלחמה נחלקו לשלושה סוגים: תושבי הארץ, שהיו מרותקים ליישובם במהלך המלחמה, בדרך כלל מסיבות משקיות או ביטחוניות. תושבי הארץ ועולים חדשים בני השמונה עשרה ("השנתון", כפי שכוננו אז), ועולים חדשים מעל גיל השנתון^[3].

מיצוי עתודות כוח האדם שנולד או שהתחנך בארץ ישראל במהלך מלחמת העצמאות הוביל לכך שבמהלך שנת 1950 56.3% מהמגויסים לצה"ל היו עולים חדשים עד שלוש שנים בישראל^[4]. עולים חדשים אלו סבלו מקשיי קליטה ובעיקר לא זכו ללמוד עברית. נוסף על כך, הגדרת גיל הגיוס עד גיל עשרים ושמונה גרם לכך ש-8.4% מהמגויסים במהלך שנת 1950 היו נשואים ללא ילדים ו-8.9% מהמגויסים היו בעלי משפחות, שעל פניו הצריכו התנהלות שונה מאשר עם חיילים רווקים^[5]. עולים חדשים אלה נאלצו להתמודד עם עלייתם, עם הצורך ללמוד שפה זרה, עם הצורך להתאים עצמם למנטליות שונה, ונוסף על כך, לשרת שירות של שנתיים בצבא, כאשר אין הם נושאים את עול הפרנסה ומטפלים במשפחתם^[6].

נתונים אלו מעידים על מצוקת כוח האדם שממנה סבל הצבא ועל כך שצה"ל נאלץ לקלוט עולים חדשים שמידת ההתאמה שלהם לשירות הייתה נמוכה. מצב זה נמשך גם בשנה לאחר מכן ועמד על אחוז גבוה של עולים חדשים (44%) מכלל המגויסים^[7].

הבעיה העיקרית שעימה התמודדו היחידות היו החיילים העולים אשר "ירדו ישר מהאונייה" והיו פחות משנה בישראל. בשנת העבודה 1950/1951 19.3% מהמגויסים השתייכו לקבוצה זו^[8]. בצה"ל הבינו כי קיימת בעיה בגיוסם של עולים 'טריים'. יעילותם כחיילים הייתה לרוב נמוכה, מאחר ועדיין התקשו להסתגל לשינוי החד באורח חייהם ולכניסתם הכפויה למסגרת צבאית. בקרב קבוצה זו שררה דאגה רבה למשפחותיהם שהועברו למגורים חדשים וזמניים שהם עצמם לא תמיד ידעו היכן הם. רוב החיילים היו חסרי מידע על העומד בפניהם, ועל האפשרויות לשיבוצם לשירות הן מבחינה מקצועית והן במקום השירות. כל אלה גררו לרוב בעיות סעד קשות ובעקבות כך בעיות משמעת שפגעו בתפקוד היחידות וביעילותן^[9].

בעקבות עצירת העלייה ההמונית במחצית השנייה של שנת 1951 התדלדלו מקורות כוח האדם לשירות חובה. עובדה זו הובילה לתיקון בחוק שירות הביטחון באוגוסט 1952 אשר האריך את השירות הסדיר בשישה חודשים^[10].

מקרב החיילים החדשים בולטת נוכחותם של יוצאי מדינות ערב. במהלך שנת 1952 היו 51.2% מהמגויסים יוצאי ארצות ערב, בעוד רק 25% מהמגויסים היו עולים יוצאי אירופה, וזאת על אף שהעלייה מאירופה הייתה שווה בגודלה לעלייה מארצות ערב (שיעורם של יוצאי הארצות האנגלו-סקסיות ודרום אמריקה בקרב המגויסים לצה"ל היה אפסי). בתקופה שבין אפריל 1954 ומרץ 1955 ירד מספרם של המגויסים יוצאי מדינות ערב ל-35%, ובשנה שבין אפריל 1955 ומרץ 1956 עלה מספרם שוב ל-49% מכלל החיילים המתייצבים לשירות^[11]. הסיבה העיקרית לפער הגדול במספר המגויסים, בין עולים חדשים ממדינות ערב לעולי אירופה, נבעה מכך שהעלייה מאירופה סבלה ממיעוט של צעירים בגיל גיוס, מאחר וקבוצת גיל זו נפגעה קשה בתקופת השואה. המשפחות ששרדו את תקופת השואה היו קטנות ולרוב בעלות ילד אחד או שניים, בעוד המשפחות של עולי ארצות ערב היו לרוב משפחות מרובות ילדים^[12]. עובדה זו תרמה לחלק מהמתחים בין החיילים לבין המפקדים, שברובם השתייכו לקבוצת ילידי הארץ או לקבוצת העולים הוותיקים. שתי קבוצות אלו הורכבו בעיקר מיוצאי מזרח אירופה במקור, והקשר בינם ובין פקודיהם נתקל בפערי תקשורת ובפערים מנטליים.

השכלת החיילים

בצה"ל שלאחר מלחמת העצמאות ועד למבצע 'קדש' התקיים מחסור במגויסים בעלי השכלה. רוב המגויסים לא סיימו בדרך כלל בית ספר תיכוני, מקצועי או חקלאי, וגם חלק מבוגרי בית ספר הגבוה מבית ספר עממי, לא למדו בארץ ישראל והיה צורך ללמדם עברית. במחצית הראשונה של שנות החמישים היו תנודות חדות ברמת ההשכלה שנגרמו בעיקר עקב גלי העלייה, ולכל אורך המחצית הראשונה של שנות החמישים בצה"ל, היה מחסור בבוגרי בית ספר תיכון או במגויסים אשר השלימו לפחות חלק מכיתות התיכון. אמנם בשנת 1951 היו 6.5% מהמגויסים בעלי השכלת בית ספר עממי, וכל השאר בעלי השכלה גבוהה מזו. אך הנתון הנוגע לשנים הראשונות, שבהם יש אחוזים גבוהים יחסית של בעלי השכלה תיכונית, מטעה. בשנים אלו היו רוב החיילים בוגרי התיכון עולים חדשים, ולחלקם הגדול הייתה מגבלת שפה שמנעה מהם להביא את יכולתם לידי ביטוי. לעומת זאת בשנת העבודה 1956/1955 היו רק 19.7% מהחיילים בעלי השכלה תיכונית אך גם אלה מהם שהיו עולים, היו לרוב עולים ותיקים, ורק כ-5% מהחיילים לא דיברו עברית כלל (ראה להלן). על כן באופן יחסי נתוני 1956/1955 טובים יותר מנתוני 1951^[13].

מאחר שרוב החיילים בצה"ל באותה העת היו כאמור עולים מארצות ערב, שבהן היה החינוך מפותח פחות מאשר במערב, הייתה רמת השכלתם של מרבית חיילי צה"ל נמוכה. רק 10.5% מהמגויסים היו בעלי השכלה תיכונית ו-1.1% היו בעלי השכלה על-תיכונית. לעומת זאת, 8% מהמגויסים היו ללא השכלה כלל וכל השאר היו בעלי השכלה חלקית^[14].

ידיעת עברית

העובדה שרוב החיילים בשנות החמישים היו עולים חדשים היוותה בעיה קשה לצה"ל. קשיי השפה והתקשורת עם העולים הקשו על הכשרת המגויסים למקצועם הצבאי, וידיעת העברית הייתה הבעיה המשמעותית ביותר ביכולתם של החיילים למלא את תפקידם.

בינואר 1950 דווח במסגרת מחלקת ההדרכה כי גם בקרב המתאימים לפיקוד ולקורס מ"כים קיימת בעיה של ידיעת השפה והוערך ש-50% מהחניכים לא יודעים לקרוא עברית^[15]. בקרב מגויסי שנת העבודה 1950 (אפריל 1950 עד סוף מרץ 1951) היו רק 48.6% מהחיילים יודעי קרוא וכתוב בעברית. 39.3% ידעו לדבר עברית אך לא לכתוב ו-12.1% לא דיברו ולא כתבו עברית (מהם 29 ילידי הארץ^[16]!).

נתונים אלו פגעו בהכשרה המקצועית למקצועות הצבאיים המורכבים יותר. תנאי הסף של הקורסים המקצועיים בצה"ל חייבו ידיעת עברית. עובדה זו גרמה לקיפוחם של חיילים טובים שהעדר השפה מנע מהם להביא לידי ביטוי את כישוריהם ויכולתם. הדרישה למילוי התקנים ביחידות הובילה את ראש מה"ד (מרכז ההדרכה), האלוף חיים לסקוב, באפריל 1949 להחלטה לאפשר את כניסתם של חיילים לא דוברי עברית לקורסים מקצועיים על ידי מיון קפדני וזהיר. לחיילים אלה, הורה לסקוב, יש להצמיד מתורגמן מקרב חבריהם ליחידה או לקורס^[17]. גם לקורס הקצינים בשנים 1949-1950 הורדו במעט תנאי הסף הנוגעים לשפה. בתנאי הכניסה לקורס הקצינים הוגדר אומנם שלא יתקבלו לקורס הקצינים מועמדים אשר אינם שולטים בשפה העברית אך צוין כי ידיעת השפה אינה חייבת להיות מושלמת. ביוני 1950 התקבלו שמונה מועמדים שלא דיברו עברית מתוך מאה ועשרה החיילים שאובחנו כמתאימים לקורס קצינים. מה"ד הורה על מתן עדיפות למועמדים אלה ללמוד בקורס מרוכז ללימוד עברית שהתקיים במחנה "מרכוס"^[18].

הפגיעה העיקרית באי ידיעת העברית הייתה בעיקר ביחידות הלוחמות ובעיקר ביחידות החי"ר. בהתאם לתפיסה שהייתה מקובלת בצה"ל בתחילת שנות החמישים, נקבע שביחידות אלה אין צורך בחיילים הטובים ביותר מבין המגויסים והיה בהם אחוז נמוך של דוברי עברית^[19]. בתגבורת חודשי מאי-יולי 1951, לדוגמה, היוו דוברי העברית רק 15% (!) מהתגבורת לחי"ר^[20]. וביוני 1952, מקרב תגבורות חי"ר וחיל השריון, היו רק 14.5% מהחיילים דוברי עברית ברמה טובה, 63.7% ברמה בינונית, ו-21.8% ברמה נמוכה^[21].

חייל בבה"ד 4 תיאר את המצב בטירונות:

"80 אחוז מאנשי המחלקה לא יודעים קרוא וכתוב, הם אינם יודעים את השפה, הם אינם מבינים מה שמדברים אליהם. צריך ללמדם לכתוב לנשיהם או הוריהם. צריך ללמדם את הדברים הפשוטים והאלמנטריים ביותר" ^[22].

עובדה זו גרמה לכך שלפיקוד נבחרו דוברי העברית אך נפגעה יכולת היחידות להכשיר חיילים לשאר המקצועות, ובעיקר חובשים, שדרשו גם הם ידיעת עברית. בבה"ד 10, שבו הכשירו את חובשי צה"ל, היו רבים אשר לא ידעו לדבר עברית ובוודאי שלא לקרוא. בבה"ד נאלצו לכתוב טיטות של תקצירי הדרכה לחובשים בשפה הערבית, ואף פנו ודרשו ממה"ד לכתוב ספרי עזרה ראשונה בערבית על מנת להכשיר חובשים ^[23].

שנה לאחר מכן המצב אף הורע. בשנת 1951 הייתה ירידה במספר דוברי העברית מקרב המגויסים. רק 28.6% מקרב המגויסים ידעו לקרוא ולכתוב בעברית, 48% היו בעלי ידיעה בינונית ויכולת כתיבה וקריאה חלשה, ו-23.4% מקרב המגויסים לא דיברו עברית ^[24]. נתונים אלו פגעו קשות ביכולתו של הצבא לעסוק בעיקר ייעודו, הכשרה ואימון של חייליו לייעודם וחייב אותו למצוא פתרונות מערכתיים ומקומיים לטיפול באי ידיעת השפה של חייליו.

בוגרי השמיניות

מעל קבוצות העולים שגויסו לצה"ל התבלטה קבוצה אחת שנחשבה "קבוצת האיכות", אשר עליה נאבקו כל יחידות הצבא. קבוצה זו הייתה מורכבת מבני הארץ או בשם המאוחר יותר שניתן לקבוצה זו "בוגרי השמיניות" (שכללו גם ילדי עולים שקיבלו את חינוכם בארץ) והיו בעלי השכלה תיכונית.

בינואר 1950 זיהה הרמטכ"ל, רב אלוף יגאל ידין, את מצוקת כוח האדם האיכותי שאליו נקלע הצבא ותבע מבן גוריון שני מהלכים. המהלך הראשון היה לגייס יותר 'מרותקים' (צעירים ארץ-ישראליים בגיל גיוס אשר לא גויסו לצה"ל מסיבות משקיות) על פני עולים. המהלך השני היה פגיעה בבבת עינו של ראש הממשלה ושר הביטחון – הנח"ל. ידין דרש להקצות את כל חיילי השנתון של 1950 לצה"ל ללא כל הפרשה לנח"ל, שאליו נועדו החיילים הטובים ביותר. בן גוריון נאלץ בלב כבד להסכים לדרישתו השנייה של ידין, והחל דיון ארוך באשר לדרישתו הראשונה בין הצבא ובין תנועות ההתיישבות לאחוזי הגיוס מיישוביהם. מפאת התנגדות תנועות ההתיישבות לגיוס המרותקים, הגיע עימם משרד הביטחון להסדר (בינואר 1952) שגיוסם של הגברים שאינם בגיל השנתון לשירות בצה"ל לא יעלה על 12% מכלל הגברים במשק וכך תימנע הפגיעה במשקים. כמובן שהסדרים אלה עם אנשי ההתיישבות הקטינו את מספר המגויסים שנחשבו לעילית: ישראלים בני ההתיישבות העובדת ^[25].

שנה לאחר מכן, החמיר ראש אכ"א, האלוף שמעון מזא"ה, את דרישתו של ידין ודרש משר הביטחון להוציא את שנת השירות החקלאי מחוק שירות הביטחון בטענה שצה"ל לא יכול לעמוד בדרישה זו ולשמר את מצבת הלוחמים ביחידות הצבא ^[26]. צה"ל שינה את חוק שירות הביטחון תש"ט "דה פקטו" ולא גייס את אנשיו כפי שנקבע בחוק, לשנת שירות חקלאי, תוך ניצול סעיף בחוק המאפשר לשר הביטחון לבטל את שנת ההכשרה החקלאית. הצבא גרם לשר לנצל את סמכותו שוב ושוב לביטול התקנה בחוק, וכל זה תוך מאבק איתנים בין צה"ל ובין אגף הנוער והנח"ל שדרש להשאיר את החוק על כנו ^[27].

סוגיית מסלול שירותם של ילדי הארץ העסיקה את הפיקוד בצה"ל שרצה לראותו בעיקר בעמדות פיקוד והשפעה. בכנס סגל הפיקוד הכללי (ספ"כ) שנערך באפריל 1950 אמר מח"ט גולני, אל"ם אברהם יפה:

"כל מקרה שבו אחד מבני הארץ אינו עוסק באימון, בחינוך ובעבודה דומה לזו, הרי הוא מבחינת בזבוז בשבילנו, ואין זה פלא אם נמצא בן של קיבוץ שעובד בשק"ם פה בבסיס. יש פה השתמטות של הנוער הארצישראלי, שאנחנו עוזרים לה במידה מסוימת. אין ניצול מתאים של החומר האנושי הזה, ולפי אם שולחים ישראלי להיות מכונאי או קשר, הוא אומנם פותר בעיות באותו מקום, אבל הנקודה העיקרית אינה נפתרת. אין לי שום ספק שאם נראה בהכוונה זו של

טיפול רוח הלחימה והחדרת האדם להווי הארץ תוך זמן קצר, ולימוד הארץ ודרכיה יישוביה - אם אנחנו רואים בזה את המאמץ העיקרי שלנו, צריך לכוון לקראת זאת את כוח האדם שלנו, וזאת לא נעשה; זוהי עובדה שאין להכחיש אותה" ^[28].

מח"ט חטיבת גבעתי, אל"ם יהודה ואלך, הצטרף לדעתו של חברו מחטיבת גולני ותקף את ראש אה"ד לסקוב אשר ביטל את דבריו של יפה, בטענה "שתחת אש אין החייל חושב על הכרת המולדת". ואלך טען שיחידות החי"ר זקוקות לפחות ל-30% ילידי הארץ, או לפחות אנשים המעורים בארץ ישראל וחיים בה תקופה ממושכת כדי להוביל יחידות אלה לקרב ^[29]. דבריהם של יפה ואלך ביטאו את תחושת הקיפוח בהקצאת כוח האדם המובחר שהייתה קיימת בכל החילות בצה"ל ולא רק ביחידות החי"ר. ידן התגונן והסביר כי בכל שנה היו רק כשש מאות נערים ושש מאות נערות בוגרי בתי ספר תיכון בישראל, ולאחר המיון והקצאת כוח האדם לנח"ל "נשאר לצה"ל 'מהחומר הטוב' רק 400-300 איש לשנה, ובמספר זה של אנשים צריך להשביע את כל האריות; לא רק את הארי האחד ^[30]".

נתוניו של ידן בשנת 1950 תקפים גם לשנה לאחר מכן. בשנת 1951 היו בסך הכול 654 מיועדים וכשרים לגיוס מקרב בוגרי השמיניות וזאת לפני הפרשת בני הגרעינים לנח"ל. בפועל גויס לצה"ל בסך הכול 335 "בוגרי שמיניות" בלבד ^[31]. בצה"ל ניסו לחלק את קבוצת האיכות בוגרי השמיניות בצורה מסודרת לחילות כאשר בין החילות נקבעו סדרי עדיפויות באשר לרמות ההשכלה השונות ובכלל זה לבוגרי השמיניות.

החי"ר היה בעל הריכוז הגבוה ביותר של חיילים ללא כל השכלה תיכונית (79.2%) ואחוז נמוך של בעלי השכלה תיכונית (17%). אחריו נמצא חיל השריון (77.3% ללא השכלה תיכונית ו-16.1% בעלי השכלה תיכונית). השריון, שלמרות היותו לכאורה חיל טכני, הורכב בראשית שנות החמישים בעיקר מלוחמי חרמ"ש (חיל רגלים משוריין) ולא מטנקיסטים ולכן קיבל יחס דומה לחי"ר. לעומת זאת בחילות הטכניים ובחילות הדורשים יכולת כתיבה, תכנון וחשיבה, היו אחוזים גבוהים של בעלי השכלה תיכונית או אף למעלה מזה. כך במודיעין היו 61.7% מהמגויסים בשנת 1951 בעלי השכלה תיכונית או גבוהה מזו, בחיל הקשר 40.1%, בחיל הרפואה 39.1%, בחיל האוויר 37.3%, בחיל הים 36% ובחיל ההנדסה 35.7% ^[32].

עד כמה היה מספרם של ילידי הארץ נמוך בחטיבות החי"ר אפשר ללמוד מהצעה לחלוקת בוגרי השמיניות שסיימו את לימודיהם ביולי 1951. מתוך 365 החיילים שהיו אמורים להגיע לחילות לאחר המיון הראשוני הגיעו בסופו של דבר 67 בוגרי שמיניות לשתי חטיבות החי"ר ^[33]. בנח"ל לעומת זאת, קיבלו בשנת 1951 120 בוגרי שמיניות, ואחוז החיילים המשכילים בנח"ל עלה בסיכום הכללי על שאר היחידות הלוחמות בצה"ל. הסיבה לכך טמונה בהרכב המגויסים לנח"ל שכלל את בוגרי תנועות הנוער אשר התגייסו לצה"ל במסגרת גרעינים וללא כל מיון לפי השכלתם.

לקראת שנת העבודה 1952/1953 נמשך הפער הגדול בין דרישת היחידות לבוגרי שמיניות לבין מספר בוגרי השמיניות המיועדים לגיוס. סך כל דרישת היחידות לבוגרי השמיניות עמד על 1,351 בוגרי ובוגרות שמיניות ואילו מערכת החינוך סיפקה מצידה בשנה זו בסך הכול 377 בנים ובנות, שהיו 27.9% מהמספר הנחוץ ליחידות ^[34], בעוד פניותיהם ובקשותיהם של היחידות מאכ"א מושבות ריקם שוב ושוב ^[35].

התמודדות צה"ל עם משבר כוח האדם

עולים חדשים

ירידת משקלם היחסי של העולים החדשים בקרב חיילי צה"ל לא הייתה כתוצאה מפעולה שנקט צה"ל, אלא כתוצאה מהזמן שעבר לאחר תום גל העלייה הראשוני בשלושת שנותיה הראשונות של המדינה. הפחתת זרם העלייה לישראל גרם לכך שעתה הגיעו פחות עולים טריים לצה"ל ושאר העולים החדשים עברו "חיכוך", גם אם מינימלי, עם החברה הישראלית ועם מערכת החינוך הישראלית. הפחתת זרם העלייה הובילה לפעולה מערכתית של הגדלת אורך

השירות לשנתיים וחצי ובכך סייעה להגדלת ניסיונם של החיילים במקצועותיהם, עתה שירתו שנתיים וחצי ולא שנתיים כפי שהיה עד 1952.

הנתונים אכן ביטאו את השינוי. אם בשנת העבודה 1951/1950 19.3% מהמגויסים הגיעו לצה"ל "שירות מהאונייה" (עולים חדשים עד שנה בארץ) הרי שבשנת העבודה 1955/1954 ירד שיעורם ל-2.1% ובשנת 1956/1955 עמד מספרם על 2.4%. הנתון החשוב ביותר הוא עליית משקלם היחסי ובמידה ניכרת, של העולים הוותיקים ושל ילידי הארץ מקרב כלל המגויסים. אם בשנת העבודה 1951/1950 עמד שיעורם של קבוצה זו על 28.8% מקרב המגויסים, הרי שבשנת 1956/1955 עמד שיעורם על 89.6% (!) מכלל החיילים [36]. מנגד, השתפר אחוז המגויסים מקרב ילידי הארץ, כאשר בשנת 1955 45.1% ובשנת 1954 39.3% מהמגויסים השתייכו לקבוצה זו [37].

רס"ן יהודה, סמג"ד ביחידת חי"ר, עמד על ההבדלים בין החיילים שגויסו בשנת 1956 לשנים הקודמות:

"כיום מלאכתנו הרבה יותר קלה. החומר הבא לקורס הטירונים הוא טוב בהרבה מהחומר שהגיע אלינו לפני שלוש-ארבע שנים בזמן שהייתי מ"פ. בתקופה ההיא קיבלנו את הטירונים ישר מהאונייה והיינו חייבים ללמדם דברים יסודיים לא צבאיים, למדנו אותם אכילה בסכין ובמזלג, לימדנו אותם עברית, למדנו אותם משמעת, מדינה מהי, אומה מהי... חומר צבאי שאנו מקנים לטירונים שלנו כיום במשך מספר חודשים, היה מצריך אז שנה לפחות" [38].

עוד לפני התיקון בחוק שירות הביטחון הבין צה"ל את הקושי בגיוס הנשואים ובעלי המשפחות ופעל להקטין את מספרם בקרב המגויסים והמשרתים. הפעולות שנקט צה"ל הובילו לירידת שיעורם של אלה מפאת פטורים מגיוס שנתן צה"ל על פי קריטריונים שונים. בהנחיות לגיוס בשנת העבודה 1953/1952 כבר הוחלט לפטור מגיוס לשירות סדיר ישראלים שהיו מבוגרים משנתון הגיוס והיו אבות לשני ילדים. פטורים מגיוס היו גם עולים חדשים, מבוגרים מהשנתון שהם אבות לילד אחד. מנגד, מצוקת ההשכלה בצה"ל גרמה לכך שמקבוצה זו של בעלי משפחות, לא קיבלו פטור בעלי מקצוע או בעלי השכלה תיכונית [39]. מידת השיפור בתחום זה ניכרת היטב בחתך המשרתים בצה"ל. בשנת 1949 היו 29% מהחיילים בעלי משפחות ואילו בשנת 1956, כתוצאה מהפעולות שנקט צה"ל ירד מספר זה ל-8% בלבד ואלה היו בדרך כלל החיילים המשכילים [40].

הדירוג הפסיכוטכני הראשוני (הדפ"ר)

הדירוג הפסיכוטכני הראשוני (דפ"ר) בדק וקבע את יכולת ההבנה והתפיסה של החייל ואת מידת יעילותו לתפקידים בשירות הצבאי, דירוג זה סייע לצה"ל למיין את המגויסים לתפקידים ובדגש על ההתאמה לפיקוד. מבחני הדפ"ר הונהגו החל מהמחצית השנייה של שנת העבודה 1951/1950. הבעיה בנתונים של השנים הראשונות טמונה בעובדה שרבים מחיילי צה"ל לא עברו את הבחינה, מאחר ולא ידעו עברית ברמה הדרושה להבנת הוראות הבחינה. רק לאחר זמן הונהג פטור מהבחינה עקב אי ידיעת השפה. בסך הכול בדקו בצה"ל בשנים 1951-1950 24 אלף חיילים [41].

המבחנים הדגישו את הבעיה של צה"ל בהתאמת חיילים לתפקידים שדרשו השכלה וידעת עברית מאחר והנתונים הוכיחו שהמובילים בציון הדפ"ר היו העולים מהארצות שמשקלם מקרב העולים היה נמוך (עולי ארצות-הברית הובילו את ציוני הדפ"ר אך סך המגויסים מארצות-הברית בשנים הנדונות לא עלה אחוז אחד [42]) והקבוצה האיכותית והגדולה של ילידי הארץ היו במקום השישי [43]. נתוני המבדקים הוכיחו כי ככל שהחייל נמצא יותר זמן בארץ ציון המבדק שלו היה גבוה יותר, אולם באכ"א לא ידעו לפרש את התופעה ולהסבירה, ונמצא קשר בין שנות לימוד ורמת הדפ"ר כאשר ציון הדפ"ר עלה ככל ששנות הלימוד של הנבחן היו רבות יותר. בבדיקות נמצאה התאמה ברורה גם בין ארץ הלידה והדפ"ר [44].

ביונאר 1952 נבדקה השפעתה של ארץ הלידה על החיילים שכבר שירתו שנתיים והשפעתה על הצלחתם בקורסים שונים בצה"ל. הקבוצות שנבדקו היו של ילידי הארץ, עולי אירופה ועולי צפון אפריקה והמזרח התיכון (להלן מדינות ערב) והם הושוו מבחינת הדפ"ר. הבדיקה העלתה שבקבוצות בעלות דפ"ר שווה, מידת ההצלחה הייתה קבועה ללא כל קשר למוצא. הקורס היחידי היוצא מהכלל הזה הוא קורס לבישול שבו הצליחו הישראלים בשיעור פחות מהצפוי ^[45].

נתוני הדפ"ר של כלל המתגייסים חשפו את מידת הסתגלותם של המגויסים לצה"ל ואת הובלתם של עולי אירופה, אמריקה וילידי הארץ בנתוני הדפ"ר. תוצאה זו תרמה לעליית משקלם של אלה בהעדפתם לפיקוד בצה"ל. הפעולה המערכתית שביצע צה"ל בהכנסת דירוג הדפ"ר הוכיחה את עצמה ככלי חשוב שסייע להתאים את החיילים למשימותיהם בהתאם ליכולותיהם. העובדה שבדיקת מבחני הדפ"ר העלתה שבקבוצות בעלות דפ"ר שווה, מידת ההצלחה הייתה קבועה ללא כל קשר למוצא, לדוגמה – מעידה על איכות הבדיקה.

השכלה

הארכת השירות לשנתיים וחצי בשנת 1952 אפשרה לאכ"א לברור ולמייין את החיילים הטובים יותר לשיטתו, ובוודאי את מי שהיו מגויסים בעלי השכלה על פני חסרי ההשכלה. עובדה זו לבדה היה בה כדי לתרום לעלייה היחסית באחוז המשכילים בצה"ל. אולם סיבה נוספת תרמה לכך. בספטמבר 1949 נחקק חוק לימוד חובה (הידוע בטעות בשם חוק חינוך חובה), כאחד מחוקי הראשונים של כנסת ישראל. חוק זה הרים תרומה משלו להגדלת נתוני ההשכלה של חיילי צה"ל. מנתוני הגיוס של שנת העבודה 1955/1956 עולה כי מערכת המיון הצה"לית גייסה רק 30.4% מקרב המתייצבים לשירות מקרב חסרי ההשכלה, לעומת 69% מקרב המתייצבים בעלי ההשכלה העממית, 79% מקרב בעלי ההשכלה התיכונית ו-73.6% מקרב בעלי ההשכלה הגבוהה ^[46].

נתוני חיול מול התייצבות קיימים רק בנוגע לשנת העבודה 1955/1956 אולם נראה שמגמה של עמידה על גיוסם של המשכילים יותר אפיינה את צה"ל לכל אורך התקופה, מאחר ותהליך ההכשרה של החייל המשכיל היה פשוט יותר, מאשר חייל חסר השכלה לחלוטין, ובוודאי חייל שאינו יודע לקרוא ולכתוב.

העלאת אחוז המגויסים המשכילים לצה"ל, והחלטה מערכתית אחרת של הרמטכ"ל מקלף להפנות חיילים משכילים יותר ליחידות הלוחמות (ראה להלן), ובעיקר לחיל הרגלים, הרימה תרומה משמעותית להעלאת אחוזי החיילים המשכילים ביחידות אלה ביחס לעבר. על ידי כך הוגדל הפוטנציאל הפיקודי מ-15% עד 25% בשנת 1951 ל-55% בשנת 1955 ביחידות אלה, עובדה שמעידה לבדה על השיפור ביחידות אלה ^[47].

דיעת עברית

סוגיית ידיעת העברית בקרב חיילי צה"ל הייתה הבעיה הקשה ביותר שעימה נאלץ צה"ל להתמודד. כאמור, גם חיילים משכילים, בעלי השכלה תיכונית אך ללא ידיעת השפה, היו חיילים שתהליך הכשרתם והתאמתם לשירות היה מורכב בגלל העדר השפה. צה"ל החל, עוד בזמן מלחמת העצמאות, להעביר בחלק מהיחידות שיעורי עברית לאנשי הגח"ל (גיוס חוץ לארץ) באמצעות מורים ממחלקת תרבות, או על ידי מפקדי היחידה וחלק מחייליה. לאחר המלחמה ביקשו אנשי הגח"ל והמח"ל שנשארו בצבא, ללמוד עברית בצורה מסודרת, ובמרץ 1949, עדיין במצב מלחמה, הוכרז בצה"ל על "מבצע עברית". בהנחיות למבצע נכתב:

"הנדון: מבצע עברית. הוראה לפי פקודת מטכ"ל המחייבת יחידות ללמד עברית את חייליהן. כל יחידה תקים מטה של שלושה קצינים אשר יהיו ממונים על ההוראה, החיילים יחולקו לכיתות לפי הזקוקים ללמוד, המטה יודיע האם יש ברשותו מורים או כאלה אשר בזמן קצר יוכלו להיות מוכשרים לכך. האחריות בכל מקרה לביצוע הפקודה על מפקד היחידה" ^[48].

בשנות החמישים הראשונות התקיימו לימודי עברית בכל יחידות הצבא ומספר הלומדים עברית בצה"ל בכל עת הגיע ל-5,000 חיילים. בחלק מהיחידות הקדישו כשעתיים ביום רק ללמוד

עברית וביחידות אחרות הוקדשו לכך שעות שבועיות ולימודים בסופי השבוע ובחופשות, וזאת כמובן על חשבון אימון מקצועי. כן נערכו קורסים מרוכזים בני 14-18 יום ללימודי עברית בבית הספר הצבאי להסברה ולהשכלה (מחנה "מרכוס") או בבסיסי האימונים לטירונים וביחידות אחרות. לימודי העברית הועברו על ידי מורים שכירים, ועוד חמישה עשר מורים מגויסים בבסיס הדרכה (בה"ד) 4, במחנה בסיסי 782 ובמחנה מרכוס. נוסף עליהם, היו 65 מורים ומורות מקרב חיילי וחיילות צה"ל שעסקו בלימוד עברית מעבר לתפקידיהם הרגילים.

נתונים אלה מעידים על המאמץ הגדול שהשקיע צה"ל בלימוד העברית כאשר זמן הלימוד תפס חלק נכבד מזמן הכשרת החיילים. כך לדוגמה, מתוך שלושת חודשי הטירונות בחטיבת גולני בשנת 1950, ומתוך 471 שעות אימון בסך הכול, הוקדשו שישים (12.7%) שעות ללימוד עברית. בהמשך שירותם, היו הטירונים אמורים לקבל עוד 120 שעות לימוד במסגרת היחידה או בקורסים המרוכזים במחנה מרכוס, ובסך הכול היה אמור החייל לקבל 180 שעות של לימודי עברית ולימודים בסיסיים עד שחרורו מצה"ל^[49].

בעטייה של העלייה הגדולה ירד אחוז החיילים המגויסים שדיברו עברית ברמה טובה ובסוף שנת 1951 תחילת 1952, הוא עמד על 24.3% בלבד. מנגד, החלה ירידה במספר החיילים שלא דיברו עברית בכלל – 20.2%. החל ב-1952 השתפר המצב ובתקופה שבין אפריל לאוקטובר 1952 הורכב הגיוס מ-57.7% דוברי עברית ברמה טובה ורק 13.3% מהחיילים לא ידעו עברית^[50]. בסוף 1952 ובתחילת 1953 היו 42.1% מהמגויסים דוברי עברית טובה, 45.4% מהמגויסים השתייכו לקבוצה הבינונית ו-12.5% לא ידעו עברית^[51].

השיפור בנתונים השפיע על היחידות הלוחמות ובעיקר על החי"ר. בחודשים יוני-אוגוסט 1953 נבדקו הגדודים 13 (חטיבת גולני) ו-54 (חטיבת גבעתי), ונמצא כי בגדוד 13 היו 33% חיילים דוברי עברית ברמה טובה ובגדוד 54 – 46%. רק 14% מהחיילים בגדוד 13 ו-12% מהחיילים בגדוד 54 לא דיברו עברית בכלל^[52]. הנתונים מעידים על השיפור ביחידות אלה כאשר, כאמור, רק שנה קודם עמד אחוז דוברי העברית ביחידות החי"ר על 14% בלבד. חטיבת 'גבעתי', אחת משתי חטיבות החי"ר הסדירות, צוינה לשבח על המאמץ הרב שהשקיעה בהוראת העברית^[53].

לא רק צה"ל עסק בהוראה אינטנסיבית של השפה העברית. בשנת תשט"ו (1955-1956) הכריזו מוסדות המדינה על מבצע לימוד עברית למספר מקסימלי של תושבי המדינה. חלקו של צה"ל במבצע זה היה הוראת שיעורי ערב בעברית לחיילי המילואים, כאשר בשני שיעורי העברית הראשונים חייבו את החיילים להגיע בזימון צו מילואים (ההקצאות לשלב הראשון במבצע היו ל-9,000 חיילי מילואים) ואילו שאר השיעורים היו מרצונו החופשי של החייל. המטרה שהוגדרה על ידי אכ"א-פרט הייתה להקנות ידיעה אלמנטרית של עברית כדי להכשיר את החיילים להבנת האיומן, ההדרכה וההרצאה, לקריאת עיתון מנוקד ולכתיבת מכתב קל, וזאת כדי לקרבו לבעיות העם, הארץ והמדינה^[54].

מגמת השיפור נמשכה גם בשנים שלאחר מכן. בשנת העבודה 1955, 61.8% מהמתגייסים ידעו עברית ברמה טובה, 25.1% ברמה בינונית ורק 5.8% מהחיילים לא ידעו עברית^[55].

בוגרי השמיניות

המחסור החמור בכוח אדם משכיל ומתאים לפיקוד פגע לא רק בתפקוד השוטף של היחידות ובהדרכה אלא גם ברמתן המבצעית. בצה"ל החלה להבשיל ההכרה שיש להפנות יותר בוגרי שמיניות ליחידות הקרביות. המהלומה שספגה חטיבת גולני בקרב תל מוטילה במאי 1951 נקשרה בין השאר באיכות הפיקוד הזוטרי. קרב תל מוטילה, דרישתם של מפקדי החי"ר לכוח אדם טוב יותר וביקורות פנימיות שהבהירו את חומרת מצב גדודי החי"ר, הובילו להחלטה להפנות יותר חיילים ילידי הארץ לחי"ר על חשבונם של החילות האחרים^[56].

פעולה זו של המטכ"ל הניבה שינוי מהיר וחיובי ביחידות החי"ר. כבר בדו"ח ביקורת שנערכה בכמה יחידות חי"ר בקיץ 1953 נכתב שהשיפור היסודי במדיניות הגיוס לחי"ר מורגש ומוכר היטב בכל הגדודים. לאחר ביקור שנערך בחטיבת גולני בסוף 1953 ציינו באג"ם מה"ד בחיוב כי גדודי החי"ר מקבלים את החומר האנושי הטוב ביותר אך עדיין קיים פער מבחינת הכמות הכללית של התגבורות^[57].

בגדודי החי"ר בחרו בתחילה לרכז את התגבורות של בוגרי השמיניות במחלקות נפרדות, אולם נוהג זה הופסק בהחלטה מגבוה והחיילים שירתו עם שאר החיילים ביחידה [58]. מעבר להשפעה הישירה על רמת החיילים ביחידות החי"ר פתרה ההקצאה המוגברת של בוגרי השמיניות ועליית הרמה הכללית של המגויסים את סוגיית אחוזי הפיקוד. בגדודי החי"ר לא היה יותר מחסור במועמדים לפיקוד, עד כדי כך שחטיבת גולני ננזפה על שאין היא מוציאה את כל הפוטנציאל הפיקודי שלה לקורס מ"כים [59].

אולם השינוי שביצע צה"ל במיון כוח האדם שלו לא עבר ללא התנגדות מקרב החיילים עצמם. תגובתם של החיילים בוגרי השמיניות לגיוסם ליחידות החי"ר הייתה מעורבת. חלק מהחיילים בקבוצה זו, ששירתה עד אז בדרך כלל בחילות השירותים, הגיבו בתדהמה על שיבוצם כחיילי חי"ר. אחד מהם אף כתב מכתב לרמטכ"ל ובו קבל על שיבוצו תוך שהוא טוען כי כסמל חי"ר הוא אינו עושה עבודה חיונית והוא משמש בתפקידים שאינם דורשים השכלה. לטענתו יוכל למלא תפקיד מועיל יותר בשירותים אחרים של הצבא, מה עוד ששירותו עובר עליו במחיצת חמישים חיילים "חסרי תרבות מינימלית" [60].

חייל אחר מגדוד 12 (גולני) כתב במכתב אישי:

"...את מי זה מעניין מה חושבים לעשות מאתנו אי פעם או בכלל. למי ישנם כעת עצבים להגיע לאותו משהו שחושבים לעשות מאתנו. ישנם כאן בחורים שנרשמו כבר לבית הספר למשפט ולכלכלה בתל אביב תוך תקווה שיוכלו ללמוד שם בשעות הערב ולהרוויח שנתיים משנות השירות. ועתה, כשהם מקבלים מכתבים מחבריהם שהתקבלו לבית הספר, הם רוצים פשוט לאכול את עצמם. כולם חשבו שיהיו בסביבות הבית ולא במרחק כה רב" [61].

דומה שצה"ל לא התרשם מההתנגדות והמשיך במהלך שעליו החליט. לאחר זמן נראה היה שההתנגדות שככה ושהחיילים קיבלו את השינוי בהבנה. בעיתון "במחנה" פורסמה כתבה שעסקה בבוגרי מגמה ריאלית ברמת גן לפני גיוסם ועל רצונותיהם ושאיפותיהם מהשירות הצבאי. מבין עשרים ותשעה הבוגרים רק אחד רצה לשרת כמפקד בצה"ל מטעמים אידיאולוגיים, ארבעה חשבו על התיישבות, שני בוגרים רצו להגיע לתותחנים כי זה מעניין, ובוגר אחד רצה להיות טייס. כל השאר חיפשו איך יוכל השירות בצה"ל לקדם למקצוע האזרחי שאותו רצו לרכוש, והייתה בהם אי הבנה לאפשרות שיבוצם ביחידות קרביות על פני תרומתם האפשרית בחילות השירותים [62]. אחד הנערים שרואיין לכתבה רואיין שוב חצי שנה לאחר מכן, לאחר הצבתו בחטיבת גבעתי:

בהתחלה, שנשלחנו לחטיבת 'גבעתי' כטיירונים, חשבנו ש'גבעתי' זהו מן יצור איום, ששם עובדים קשה ולא מחזיקים מעמד הרבה זמן. גם זמן מה אחרי שהגענו המשכנו לחשוב כך, אבל לאט לאט השתחררנו מהרעיון הזה [63].

דעות מסוג זה רווחו גם בקרב חיילים אחרים. חייל בוגר שמינית ששובץ לשירות בגדוד 54 (גבעתי):

"לא עוד דיבורים על חיל האוויר או על מקצוע בצבא - הוצבתי לחיל הרגלים כרעם ביום בהיר. אבל זהו הצבא. מה לומר לך, הנוהג הצבאי אכזרי לא מעט, יש בו זלזול מדעת ושלא מדעת בפרט. יש בו לעג לטוראים משכילים, ההרגשה סולדת בפני העלבונות, אבל השכל הישר מוצא הצדקה" [64].

השינוי החיובי ברמת המגויסים לא היה רק בחי"ר. החל משנת 1954/1955 קיימות עדויות להכוונה דומה של בוגרי השמיניות לשאר היחידות הקרביות, חטיבות החי"ר, גייסות השריון, חיל התותחנים, לגדוד 601 של חיל ההנדסה, גדוד מוצנח 890 וסגל פיקוד נח"ל. בוגרי שמיניות אשר בחרו לא להתגייס לשירות בנח"ל, אך רצו לשרת ביחידה קרבית, שאפו לשרת בדרך כלל בגדוד 890. עובדה זו תרמה למספרם היחסי הגבוה של חיילים מסוג זה בגדוד המוצנח וביחס ליחידות החי"ר של צה"ל [65].

השיפור היחסי באיכות כוח האדם שהחל ביחידות הלוחמות ובעיקר בחי"ר מ־1953 נמשך גם בשנים שלאחר מכן. הדרישה לבוגרי השמיניות ולילידי הארץ נחלשה מכיוון ששיעורם של החיילים ילידי הארץ, העולים הוותיקים ושל בוגרי השמיניות עלה בהתמדה והם לא היו עוד בחזקת זן נדיר. בשנת העבודה 1956/1955 עקב הצפי לקליטת נשק חדש אשר דרש יכולות טכניות מוגברות הגדיר אכ"א מחדש את אחוזי ההקצאה לחילות. שינוי זה התבטא בעיקר בתוספת בכמות ובאיכות התגבורת בארבעת החילות: שריון, קשר, חימוש ואוויר, בעוד הרמה האיכותית של התגבורת אשר הוזרמה לחטיבות החי"ר ולגדודי החרמ"ש ירדה במידה ניכרת. באכ"א היה ברור שמהלך זה עלול ליצור ביחידות אלה לקראת סוף שנת העבודה מחסור רב במפקדים זוטרים ותצטמצם האפשרות של היחידות הנ"ל להכשיר קצינים^[66].

הנתונים המספריים ממחישים את המצוקה הגדולה שממנה סבל צה"ל בשנים הראשונות של שנות החמישים ורק החל מ־1953 החלה מגמת שיפור אשר ביטלה בהדרגה את "מפלס הלחץ" ביחידות לקבלתם של בוגרי השמיניות וגרמה למושג עצמו להיעלם באיטיות מהשיח הפנימי בצה"ל.

סיכום

אתגר המיון והאבחון של כוח האדם המגויס והתאמתו לתפקידים בצה"ל התקיים מיום הקמתו. בשנים הראשונות להקמתו התמודד צה"ל עם גל העלייה ועם שינוי מאפייני כוח האדם של חייליו. נתוני כוח האדם בשנים אלו התקשו למלא את החסר בצורכי המקצועות השונים בצבא. אולם בתהליך שארך כמה שנים, והתייצב לקראת מבצע 'קדש', חל איזון בין יכולת וכישורי כוח האדם ובין צורכי הצבא. שני גורמים תרמו לשינוי חיובי: הגורם הראשון היה גורם הזמן, שאינו קשור לצבא והעובדה שהעולים החדשים שהתגייסו לצבא כבר למדו לפני גיוסם עברית, וספגו השפעה מנטאלית, מינימלית ככל שתהיה, עוד לפני גיוסם. תהליך זה של התפתחות טבעית של כוח האדם, לא היה מספיק ללא הגורם השני והחשוב יותר והוא, השינויים המערכתיים שהצליחו להיטיב את ההכשרה ואת ההתאמה של חיילי צה"ל לתפקידיהם.

השינוי המערכתי הראשון התרחש עוד במהלך מלחמת העצמאות והוא היה ההבנה שנדרש תהליך אבחון ומיון והחלתו על מערכת הגיוס עוד לפני סוף המלחמה. תהליך האבחון והמיון סייע במתן פטור לחיילים עם בעיות שונות, מבעיות בריאות ועד בעיות ת"ש (תנאי שירות), וכן בעיות העולים החדשים שנדרשו להתגייס עם הגעתם. התהליך השתפר כאשר צה"ל בדק את ידיעת העברית והשכלתם של החיילים מעבר לסוגיות בריאותיות וכן בסיווג מצבם המשפחתי ובעיותיהם. עם הגידול בכמות המגויסים יכול היה הצבא לפטור מגיוס את החיילים שהיוו עול על היחידות עוד לפני גיוסם ובכך להקל על "כור ההיתוך" של כל יחידה וכמובן לנסות ולהפנות את כוח האדם על פי צורכי הצבא. תהליך האבחון והמיון עלה עוד מדרגה עם הנהגת הדירוג הפסיכוטכני הראשוני שהוכנס לצה"ל במהלך שנת 1950. מבחנים אלה הוכחו לאחר זמן כמי שעמדו בדרישות מהם.

השינוי המערכתי השני השפיע על דמות הצבא ועל האזרחים המשתחררים ממנו. צה"ל פעל מול הדרג המדיני לשנות את חוק שירות ביטחון תש"ט (1949) כדי לפתור את בעיית הכמות הנדרשת של החיילים לצבא. הצבא הוביל לביטול התקנה של שנת השירות החקלאית שבן גוריון ביקש שתהיה חלק מהשנתיים שבהם ישרתו החיילים (כדי להופכם ל"חלוצים"), והוביל בשנת 1952 להארכת שירות החובה לשנתיים וחצי. שני שינויים אלו העניקו לצבא חיילים ששירתו שנתיים וחצי שירות צבאי מלא ולא שנה, כפי שהיה בחוק שירות הביטחון תש"ט. עובדה זו סייעה לצבא להשקיע יותר זמן בהתאמת החיילים לתפקידיהם, ותרמה, הלכה למעשה, לקבלת חיילים מנוסים יותר.

בעיית ידיעת העברית זכתה לטיפול מערכתי מקיף. ראשית, הצבא נאלץ להתפשר, ובחר לעשות זאת בהתאמת תנאי הסף בידיעת עברית למקצועות שונים. בכך התקבלה החלטה מודעת לפגוע באיכות המקצועית על מנת למלא את התקנים הנדרשים – בחירה של העדפת כמות על איכות. להחלטה זו נלוו כמה החלטות שנועדו לנסות ולסייע לחיילים שהוצבו לשירות שדרש מהם ידיעת עברית טובה. החלטות אלה היו בין השאר מתן העדפה לחיילים אלה בהכשרה המרוכזת ללימודי עברית במחנה מרכז, הצמדת מתורגמנים בעת ביצוע ההכשרה, ותרגום חומר מקצועי מהשפה העברית לשפות זרות, ובהן השפה הערבית.

החלטה מערכתית שנלקחה בתחילת הדרך על הפניית רוב החיילים שאינם דוברי עברית ליחידות הלוחמות שונתה לאור ההשפעה הרעה על כשירותן המבצעית של יחידות אלה. ההחלטה שקיבל הרמטכ"ל מקלף במהלך שנת 1953 קבעה העדפה ליחידות הלוחמות לכוון האדם המשכיל והדובר עברית וזאת למרות חוסר המוטיבציה של חיילים אלה להגיע ליחידות אלה שסבלו מדימוי אנושי נמוך. החלטה זו שינתה את סדר העדיפויות של הצבא ששם עתה בראש סדר העדיפויות בהתאמת חייל למקצועו את הכישורים המנטאליים והערכיים. העובדה שחיילים אלה היו גם החיילים שדיברו עברית ושרמת ההשכלה שלהם הייתה גבוהה, גרמה לכך שנתנה עדיפות בכוח האדם ליחידות הלוחמות על פני היחידות המסייעות והמנהלתיות. היכולת המנטאלית הגבוהה של חיילים אלה והחלטה מערכתית נוספת שישולבו באופן אינטגרטיבי ולא במסגרות נפרדות, תרמה להעלאת הכשירות של היחידות הלוחמות. החלטה זו תוקנה קלות, תוך הבנת הפגיעה ביחידות הלוחמות, עם הגעת הנשק המתקדם לפני מבצע "קדש", והצורך להעדיף שוב את ההשכלה על פני הכישורים המנטאליים ביחידות הטכניות.

מפעל לימוד העברית שנקט צה"ל היה החלטה מערכתית חשובה שתרמה לשיפור ידיעת העברית ביחידות. צה"ל השקיע ממשאביו הכספיים והאנושיים המצומצמים בקיום קורסים מרוכזים לעברית, בשכירת מורים לעברית ובגיוס חיילי מילואים לצורך לימוד עברית. משאב יקר לא פחות שהושקע בלימוד השפה היה משאב הזמן. ההבנה שנדרש ללמד את חיילי צה"ל עברית, עוד לפני או יחד עם הכשרתם הצבאית, הייתה החלטה הכרחית והיא הייתה קשורה בקשר ישיר להכשרתם המקצועית של החיילים שלא דיברו עברית, ולניסיון לסגור את פערי התקשורת בין החיילים ובין מפקדיהם.

עם פריצתו של מבצע "קדש" הוכיחו יחידות צה"ל בסדיר ובמילואים שהיכולת המבצעית הנמוכה שהפגינו יחידות צה"ל בראשית שנות החמישים דעכה, והצבא עמד בהצלחה במשימתו. עובדה זו מצטרפת לנתונים שהשתפרו בתהליך בניין הכוח עוד לפני המבצע. שני גורמים אלה מעידים שמערכת האבחון וההשמה של המגויסים לצה"ל, והדרך שבה טיפל הצבא בצורה מערכתית בפערים בין צרכיו ואיכות כוח האדם, פעלה בהצלחה יחסית לשיפור המצב בצה"ל במחצית הראשונה של שנות החמישים.

רשימת מקורות:

- אנוך, יעל. **עלייה וקליטה: ניתוח סוציולוגי ישראל בעשור הראשון** (האוניברסיטה הפתוחה: תל אביב, 2001), עמ' 92.
- במילשטיין, **כרך ב**, 'עמ' 705-767.
- דו"ח דעתו של החייל, 12.10.1953, 357/535/2004, אמ"ן מחקר, 179, שירות מודיעין, דו"ח דעתו של החייל, א"צ.
- דרורי, זאב. **אוטופיה במדים**, עמ' 156-157.
- ואלך, יהודה. כנס ספ"כ, 6.4.1950, ראה חוברת חינוך ומורל בצה"ל, 10.1.1958, 206/385/1963.
- יפה, אברהם. כנס ספ"כ, חינוך ומוראל בצה"ל, 10.1.1958, 206/385/1963, לשכת אלוף פיקוד מרכז, חינוך ומוראל בצה"ל, א"צ.
- לוריא, רענן. "כך יחושלו לוחמים", **במחנה**, (21.6.1956) עמ' 11-14.
- "מה אתה מקווה להשיג בשירותך הצבאי", **במחנה**, (5.10.1954) עמ' 11-13.
- כעבור 6 חודשים, **במחנה**, (17.2.1955) עמ' 11.
- שבת, טבת. **משה דיין: ביוגרפיה** (שוקן: ירושלים ותל אביב, 1972), עמ' 375.

[2] דו"ח מספרי, 9.5.1949, מכתב מאת מח' גח"ל להנהלת מרכז הגיוס, 26.9.1948, הנדון: גיוס עולים חדשים, 22/679/1956, משרד הביטחון אגף כוח אדם, מחלקת גיוס, דו"חים והתכתבות בעניין גח"ל וגיוס עולים לצבא, א"צ.

[3] תנועות כוח אדם בצה"ל, ללא תאריך, ככל הנראה פברואר-מרץ 1955, 2128/347/1961, מטכ"ל/אכ"א, תכנון כ"א, א"צ. דו"ח מספרי, 9.5.1949, שם. דו"ח דעתו של החייל, 12.2.1950, 355/535/2004, אמ"ן מחקר, 179, שירות מודיעין, דו"ח דעתו של החייל, א"צ. אביעזר יערי מספר כיצד במלחמת העצמאות לחם כחבר רחביה בקרב משמר העמק ואז חזר למשקו ולא גויס. רק בספטמבר 1948 הוטלה מכסת גיוס נוספת על הקיבוץ והוא גויס לצה"ל, אביעזר יערי, **בדרך ממרחביה** (כנרת זמורה ביתן: 2003), עמ' 51.

[4] הרכב הגיוס בתקופה שבין 1.4.1950 ועד 31.3.1951, 237/186/1962, מטכ"ל אכ"א-חוברת סטטיסטית על הרכב כ"א בצה"ל, א"צ.

[5] שם.

[6] שם.

[7] הרכב הגיוס גברים לפי שנת עלייה, 1.10.1952-31.3.1953, 205/186/1962, מטכ"ל אכ"א-הרכב הגיוס לשירות חובה, א"צ.

[8] הרכב הגיוס בתקופה שבין 1.4.1950 ועד 31.3.1951, 237/186/1962, מטכ"ל אכ"א-חוברת סטטיסטית על הרכב כ"א בצה"ל, א"צ.

[9] דברי אל"ם יהודה ואלך, כנס ספ"כ, 6.4.1950, ראה חוברת חינוך ומוראל בצה"ל, 10.1.1958, 206/385/1963, לשכת אלוף פיקוד מרכז, חינוך ומוראל בצה"ל, א"צ. מיון כ"א בצבא - גורמים ושיטה, ללא תאריך, ככל הנראה מאי 1951, 690/702/1960, אכ"א תכנון גיוס, א"צ.

סיכום מביקורי צוותי פיקוח ביחידות, 6.9.1951, 1/315/1953, מטכ"ל אה"ד/ לשכת ראש אה"ד, (מחקרים תכנון והנחיות), א"צ.

[\[10\]](#) דו"ח על פעולות אגף כוח אדם לשנת 1952/1953, 18.5.1953, 630/347/1961, לשכת ראש אכ"א, דו"ח שנתי מטכ"ל/אכ"א, א"צ.

[\[11\]](#) הרכב הגיוס לשירות חובה, 205/186/1962 מטכ"ל אכ"א-הרכב הגיוס לשירות חובה, חיילים לשירות סדיר לפי ארץ מוצא, דו"ח שנתי לתקופה 1.4.1954 עד 31.3.1955, 126/776/1958, לשכת הרמטכ"ל, דו"ח מאגף כוח אדם במשרד הביטחון. חיילים ארץ מוצא, 129/776/1958, לשכת הרמטכ"ל – דו"ח שנתי – משרד הביטחון/אגף כ"א, א"צ.

[\[12\]](#) יעל אנוך, **עלייה וקליטה: ניתוח סוציולוגי ישראל בעשור הראשון** (האוניברסיטה הפתוחה: תל אביב, 2001), עמ' 92.

[\[13\]](#) סטטיסטיקה, 13.2.1949, 14/6722/1949, אכ"א, יחידת מחקר פסיכולוגי – נתונים סטטיסטיים, הרכב החיילים בשירות חובה בחילות לפי דרגות השכלה, 21.3.1951, 237/186/1962, מטכ"ל אכ"א – חוברת סטטיסטית על הרכב כ"א בצה"ל, א"צ. הרכב הגיוס לשירות חובה, 205/186/1962, מטכ"ל אכ"א – הרכב הגיוס לשירות חובה, חיילים ארץ מוצא, 129/776/1958, לשכת הרמטכ"ל – דו"ח שנתי – משרד הביטחון/אגף כ"א, א"צ.

[\[14\]](#) הרכב הגיוס לשירות חובה, 205/186/1962 מטכ"ל אכ"א- הרכב הגיוס לשירות חובה, א"צ.

[\[15\]](#) זיכרון דברים משיבות מה"ד, 3.1.1950, 46/854/1952, מטכ"ל אה"ד/לשכת ראש אה"ד, קבע, הוראות ופקודות לקיום קורסים שונים, א"צ.

[\[16\]](#) הרכב גיוס בנים בתקופה מ - 1.4.1950 עד 31.3.1951, 237/186/1962, מטכ"ל אכ"א – חוברת סטטיסטית על הרכב כ"א בצה"ל, א"צ.

[\[17\]](#) הנדון: הדרכה צבאית למתקשים בשפה העברית, 27.4.1949, 324/854/1952, מטכ"ל אה"ד/לשכת ראש אה"ד, קורסים שוטף, העתקי מכתבים, א"צ.

[\[18\]](#) הוראות בדבר קורס ארצי לקצינים מחזור ה', 15.7.1949, 324/854/1952, מטכ"ל אה"ד/לשכת ראש אה"ד, קורסים שוטף, העתקי מכתבים, א"צ. סיכום מספרי של נבדקי המדור לבדיקת מועמדים לקצינים, 12.6.1950, 13/1166/1951, לשכת ראש אג"ם, קורסים ב"ס למדריכים, א"צ. מבחנים לקצונה – ידיעה עברית, 29.10.1950, 386/87/1954, מטכ"ל אכ"א, מבחנים פסיכוטכניים ב.ד.א, א"צ.

[\[19\]](#) ראה, לדוגמה, דברי זורע בישיבת מטכ"ל: "באימון מפקדים אינטליגנציה משפיעה אבל באימון החייל המצב הוא שונה ... אם הוא אינטליגנט או לא, הוא יבצע את הריצה אותו דבר", ישיבת מטכ"ל, 20 בספטמבר 1953, א"צ.

[\[20\]](#) מצב הגיוס והתגבורת בחודשים מאי-יולי, 30.7.1951, אכ"א גיוסים, 691/702/1960, א"צ.

[\[21\]](#) הרכב תגבורות חי"ר וחי"ש – לא מאומנים, 18.7.1952, 840/702/1960, א"צ.

[\[22\]](#) דו"ח דעתו של החייל מס' 54, 8.8.1952, 357/535/2004, אמ"ן מחקר, 179, שירות מודיעין, דו"ח דעתו של החייל, א"צ.

[\[23\]](#) דו"ח כוננות לחודש אפריל, 25.5.1952, 393/433/1956, אג"ם מה"ד/לשכת ראש מה"ד, דו"חי כוננות, א"צ.

[\[24\]](#) תחזית ההרכב האיכותי של המתגייסים ב- 1953/1954, 275/55/1965, מטכ"ל אכ"א, סטטיסטיקה כוח אדם נתונים לבן גוריון, א"צ.

[\[25\]](#) 30.1.1952, ישיבה עם ראש אכ"א, מנהל מחלקת הגיוס, בא כוח המרכז החקלאי ונציגי כל זרמי ההתיישבות הקיבוצית, שם.

691/702/1960 [26] אכ"א, גיוסים, א"צ.

[27] חוק שירות ביטחון (תיקון) – תש"ג 1953, מתוך: 4 שנות נח"ל, 14.11.53, משהב"ט – אגף הנוער והנח"ל, נח"ל-כללי 22/1508/1993, א"צ.

[28] דברי אל"ם אברהם יפה, כנס ספ"כ, 6.4.1950, חינוך ומוראל בצה"ל, 10.1.1958, 206/385/1963, לשכת אלוף פיקוד מרכז, חינוך ומוראל בצה"ל, א"צ.

[29] דברי אל"ם יהודה ואלך, כנס ספ"כ, 6.4.1950, שם.

[30] לדוגמה, ביולי 1951 הוקצו לחיל האוויר 64 בוגרי שמיניות לאחר דרישתו ל-540, לחיל הים הוקצו 22 לאחר דרישתו ל-270. ראה הצעת חלוקת בוגרי שמיניות, יולי 1951, 690/702/1960, אכ"א תכנון גיוס, א"צ. וכן: וכן בוגרי שמיניות 51/2, אוקטובר 1951, 691/702/1965, א"צ. וכן: דרישת חטיבת גולני, 34/137/1953, מטכ"ל אג"ם, סקירה על חטיבה 1, א"צ. וכן מכתב חיל הים לאכ"א, ניתוח איכות כוח אדם בחיל-תגבורת של בלתי מאומנים, 14.12.1952, 840/702/60, א"צ. דברי הרמטכ"ל ידן, כנס ספ"כ, 6.4.1950, חינוך ומוראל בצה"ל, 10.1.1958, 206/385/1963, לשכת אלוף פיקוד מרכז, חינוך ומוראל בצה"ל, א"צ.

[31] בוגרי שמיניות בשנת תשי"א, 27.3.1951, 252/55/65, א"צ, בוגרי שמיניות 51/2, אוקטובר 1951, 691/702/1965, א"צ.

[32] הרכב החיילים בשירות חובה בחילות לפי דרגות השכלה, 21.3.1951, 237/186/1962, מטכ"ל אכ"א – חוברת סטטיסטית על הרכב כ"א בצה"ל, א"צ.

[33] דו"ח לקחים, לשכת ראש אג"ם, תיק 89/137/1953, א"צ, דו"ח ביקורת בגדוד 54, 16.1.1953, אג"ם/מבצעים-ענף גיוס וכוננות, 483/147/1961, א"צ, דו"ח בעיות המורל בגדודי החי"ר, חרמ"ש, 23.6.1953-10.8.1953, חינוך ומוראל בצה"ל, 10.1.1958, 206/385/1963, לשכת אלוף פיקוד מרכז, חינוך ומוראל בצה"ל, א"צ, בוגרי שמיניות, יולי 1951, 690/702/1960, אכ"א תכנון גיוס, וכן, דברי גדעון שוקן בישיבות מטכ"ל 13 ו-20 בינואר 1952, א"צ.

[34] חישוב מקורות הגיוס-בוגרי בתי ספר תיכוניים ומקצועיים, 15.7.1952, 840/702/1960, תגבורות כ"א 28.12.1951 – 6.3.1953, א"צ.

[35] ראה, לדוגמה, פניית חיל המודיעין לאכ"א בדרישה להגדיל את כמות החיילים בוגרי השמיניות שהוקצו לו ותשובת אל"ם גדעון שוקן, סגן ראש אכ"א: "חלוקת בוגרי השמיניות בוצעה השנה – לרגל המספר היחסי הקטן של בוגרי שמיניות לעומת הצרכים הגדולים של צה"ל – לאחר חישובים רבים ובהתאם להוראת הרמטכ"ל ולא נוכל להגדיל את המכסות שהוקצו לחיל המודיעין". מרחב תגבורת חמ"ן – בוגרי שמיניות, ספטמבר 1952, 840/702/1960, תגבורות כ"א 28.12.1951 – 6.3.1953, א"צ.

[36] הרכב הגיוס בתקופה שבין 1.4.1950 ועד 31.3.1951, 237/186/1962, מטכ"ל אכ"א-חוברת סטטיסטית על הרכב כ"א בצה"ל, א"צ. הרכב הגיוס גברים לפי שנת עלייה, 31.3.1953-1.10.1952, 205/186/1962, מטכ"ל אכ"א-הרכב הגיוס לשירות חובה, א"צ. חיילים לשירות סדיר לפי שנת לידה לעומת שנת עלייה, מתוך דו"ח שנתי לתקופה 1.4.1954 עד 31.3.1955, 126/776/1958, לשכת הרמטכ"ל, דו"ח מאגף כוח אדם במשרד הביטחון, א"צ. חיילים לשירות סדיר, 31.3.1955-1.4.1958, 129/776/1958, לשכת הרמטכ"ל – דו"ח שנתי – משרד הביטחון/אגף כ"א, א"צ [36]. הרכב הגיוס בתקופה שבין 1.4.1950 ועד 31.3.1951, 237/186/1962, מטכ"ל אכ"א – חוברת סטטיסטית על הרכב כ"א בצה"ל, א"צ. הרכב הגיוס גברים לפי שנת עלייה 31.3.53-1.10.52, 205/186/1962, מטכ"ל אכ"א-הרכב הגיוס לשירות חובה, א"צ. חיילים לשירות סדיר לפי שנת לידה לעומת כושר גופני, מתוך דו"ח שנתי לתקופה 1.4.1954 עד 31.3.1955, 126/776/1958, לשכת הרמטכ"ל, דו"ח מאגף כוח אדם במשרד הביטחון, א"צ. חיילים לשירות סדיר, 31.3.1955-1.4.1958, 129/776/1958, לשכת הרמטכ"ל – דו"ח שנתי – משרד הביטחון/אגף כ"א, א"צ.

[37] חיילים לשירות סדיר לפי שנת לידה לעומת שנת עלייה, מתוך דו"ח שנתי לתקופה 1.4.1954, עד 31.3.1955, 126/776/1958, לשכת הרמטכ"ל, דו"ח מאגף כוח אדם במשרד הביטחון, א"צ. חיילים לשירות סדיר, 31.3.1955-1.4.1958, 129/776/1958 לשכת הרמטכ"ל - דו"ח שנתי- משרד הביטחון/אגף כ"א, א"צ.

[38] רענן לוריא, "כך יחושלו לוחמים", **במחנה**, (21.6.1956), עמ' 11-14.

[39] הרכב הגיוס גברים לפי שנת עלייה, 1.10.1952-31.3.1953, 205/186/1962, מטכ"ל אכ"א - הרכב הגיוס לשירות חובה, א"צ. הנחיות גיוס לשנת 1952/1953, 692/702/1960, אכ"א, גיוסים, א"צ.

[40] הנחיות איכותיות לגיוס כ"א לשירות חובה, 1954/1955, 5.3.1954, 55/636/1956, לשכת הרמטכ"ל, אכ"א (כללי, דו"חות מצביים, סטטיסטיקות), א"צ.

[41] השוואת תוצאות הדרוג הפסיכוטכני הראשוני, שם.

[42] הרכב הגיוס לשירות חובה, 205/186/1962 מטכ"ל אכ"א - הרכב הגיוס לשירות חובה, חיילים לשירות סדיר לפי ארץ מוצא, דו"ח שנתי לתקופה 1.4.54 עד 31.3.55, 126/776/1958, לשכת הרמטכ"ל, דו"ח מאגף כוח אדם במשרד הביטחון. חיילים ארץ מוצא, 129/776/1958, לשכת הרמטכ"ל - דו"ח שנתי - משרד הביטחון/אגף כ"א, א"צ.

[43] הקשר בין תוצאות המבחנים הפסיכוטכניים וארץ הלידה, ללא תאריך, ככל הנראה תחילת 1953, 275/55/1965, מטכ"ל אכ"א, סטטיסטיקה כוח אדם נתונים לבן גוריון, א"צ. וכן: 55/636/1956 לשכת הרמטכ"ל, אכ"א (כללי, דו"חות מצביים, סטטיסטיקות), א"צ.

[44] שם.

[45] שם.

[46] חיילים/התייצבות לשירות סדיר לפי שנת עלייה לעומת השכלה, בתקופה 31.3.1956-1.4.1955, 129/776/1958, לשכת הרמטכ"ל - דו"ח שנתי - משרד הביטחון/אגף כ"א, א"צ.

[47] מטכ"ל אג"ם, סקירה על חטיבה 1, וכן, שיטת הכשרת קציני חי"ר סדיר, 34/137/1953, 27.6.1956, 29/159/1959, אג"ם מה"ד/לשכת ראש מה"ד, בי"ס לקצינים, א"צ.

[48] בהיעדר מערכת ריכוזית יעילה באותה עת, הוטלה האחריות על המפקדים. ראה: אל יחידת הצנחנים מאת ק' תרבות י' הר געש, הנדון: מבצע עברית, 17.3.1949, 34/1125/1949, צנחנים: שונות, א"צ

[49] דו"ח על פעולות אגף כוח אדם לשנת 1952/1953, 18.5.1953, 630/347/1961, לשכת ראש אכ"א, א"צ. דו"ח שנתי מטכ"ל/אכ"א, 21/148/1953, א"צ. כוננות כללי גדוד חיר"ם 890, 75/393/1956, הסברה, בידור גדוד 890, א"צ. חטיבה 5/מבצעים, פק' התארגנות לתקופה אוגוסט 1949 - פברואר 1950, 181/854/1952, מטכ"ל אה"ד/לשכת ראש אה"ד, א"צ. קורסים חטיבה 5 ('גבעתי'), א"צ. סיכומים סטטיסטיים, 9.3.1950, 131/921/1951, ענף השכלה והסברה, מטכ"ל אכ"א, פעולות הסברה והשכלה הווי בצבא, א"צ. תכנית אימונים כללית למחזור ב' - בסיס אימונים - חטיבה 1, אפריל 1950, 253/854/1952, מטכ"ל אה"ד/לשכת ראש אה"ד, תוכנית אימונים כללי, א"צ. תוכנית עבודה מטכ"ל/אכ"א לשנת 1955/1956, 25.1.1955, 2209/347/1961, לשכת ראש אכ"א, דו"ח שנתי מטכ"ל/אכ"א, א"צ. זאב דרורי, **אוטופיה במדים**, עמ' 156-157.

[50] שם.

[51] הרכב הגיוס לשירות חובה, 1.10.1952-31.3.1953, 205/186/1962, מטכ"ל אכ"א - הרכב הגיוס לשירות חובה, א"צ.

- [52] דו"ח בעיות המוראל בגדודי חי"ר/חרמ"ש, חינוך ומוראל בצה"ל, 10.1.1958, 206/385/1963, לשכת אלוף פיקוד מרכז, חינוך ומוראל בצה"ל, א"צ.
- [53] דו"ח פיקוח כללי חטיבה 5, 31.8.1953, 12/433/1956, אג"ם מה"ד / לשכת ראש מה"ד, מבנה ההדרכה בצה"ל, א"צ.
- [54] מבצע עברית לחיילי המילואים, 10.9.1954, 161/433/1956, אג"ם מה"ד / לשכת ראש מה"ד, שוטף, א"צ. אין בידי נתונים ומידע הנוגע להצלחתו או לאי הצלחתו של המבצע.
- [55] חיילים לפי שנת עלייה לעומת ידיעת עברית, 31.3.1956-1.4.1955, 129/776/1958, לשכת הרמטכ"ל – דו"ח שנתי – משרד הביטחון/אגף כ"א, א"צ.
- [56] אחר קרב תל מוטילה אמר מקלף בישיבת מטכ"ל: "יש לעשות משהו, כדי להרים את קרנו של חיל הרגלים, יש להעלות את איכות החומר האנושי הניתן לחיל זה", ישיבת מטכ"ל 13.5.1951, סיכום מביקורי צוותי פיקוח ביחידות, 21.6.1951, 1/315/1953, מטכ"ל אה"ד / לשכת ראש אה"ד, מחקרים (תכנון והנחיות). וכן: עקרי ישיבת המטה הכללי, 24.5.53, א"צ.
- [57] דו"ח בעיות המוראל בגדודי חי"ר/חרמ"ש, חינוך ומוראל בצה"ל, 10.1.1958, 206/385/1963, לשכת אלוף פיקוד מרכז, חינוך ומוראל בצה"ל, א"צ, סיכום ישיבת ראשי ענפים, 13.12.1953, 37/95/1955, מטכ"ל אה"ד / לשכת ראש אה"ד, דו"חות סיכום ישיבות ראשי ענפים, א"צ.
- [58] סיכום ביקורת בחטיבה 1, 27.9.1953, 56/95/1955, מטכ"ל אה"ד / לשכת ראש אה"ד, שוטפים, א"צ.
- [59] הרחבת ייצור מ"כים, 3.1.1953, 71/433/1956, אג"ם מה"ד / לשכת ראש מה"ד, הוראות כלליות מטעם הרמטכ"ל, א"צ. וכן, סיכום ביקורת בחטיבה 1, 27.9.1953, 56/95/1955, מטכ"ל אה"ד / לשכת ראש אה"ד, שוטפים, א"צ.
- [60] שבתי טבת, **משה דיין: ביוגרפיה** (שוקן: ירושלים ותל אביב, 1972), עמ' 375.
- [61] דו"ח דעתו של החייל, 12.10.1953, 357/535/2004, אמ"ן מחקר, 179, שירות מודיעין, דו"ח דעתו של החייל, א"צ.
- [62] "מה אתה מקווה להשיג בשירותך הצבאי", **במחנה**, (5.10.1954), עמ' 11-13.
- [63] כעבור 6 חודשים, **במחנה**, (17.2.1955), עמ' 11.
- [64] דו"ח דעתו של החייל אוגוסט 1954, 359/535/2004, אמ"ן מחקר, 179, יחידה 482, דו"ח דעתו של החייל, א"צ.
- [65] במרץ 1955 היו בגדוד 37.3% מאגשיו ילידי הארץ (אין נתונים כמה מהם היו בוגרי בתי ספר תיכון) ואילו כל שאר המפקדים והחיילים היו עולים, מהם 33.2% יוצאי עדות המזרח. ההבדל בתוך הגדוד היה טמון ביחס בין המפקדים. 61% מהקצינים בגדוד היו ילידי הארץ ואף לא קצין אחד היה יוצא עדות המזרח. בקרב המ"שקים היו 40.6% ילידי הארץ וכל השאר עולים, מהם 22% יוצאי עדות המזרח. ראה: הרכב כוח אדם גדוד 890, 21.3.1955, 42/626/1957, לשכת הרמטכ"ל, יחידות מיוחדות, א"צ. מבין הנופלים של יחידת הצנחנים בשנים 1956-1953 התבררו הנתונים הבאים: מתוך 79 הרוגים בפעולות התגמול ובקדש, 56 היו ילידי הארץ, 8 עלו לפני 1948, 13 לוחמים עלו אחרי 1948, כאשר רק אחד מהם נמצא בישראל פחות משנתיים, ולגבי שניים אין נתונים. נלקח מתוך פרטים ביוגרפים על נופלי הצנחנים. מופיע במילשטיין, כרך ב', עמ' 705-767. וכן ראה דברי צבי צור בכנס ספ"כ, 8.2.1956, תיק כנסים, 5/776/1958, א"צ.
- [66] הרכב החיילים בשירות חובה בחילות לפי דרגות השכלה, 21.3.1951, 237/186/1962, מטכ"ל אכ"א – חוברת סטטיסטית על הרכב כ"א בצה"ל, א"צ. הרכב הגיוס לשירות חובה, 205/186/1962, מטכ"ל אכ"א – הרכב הגיוס לשירות חובה, א"צ. חיילים ארץ מוצא,

129/776/1958, לשכת הרמטכ"ל - דו"ח שנתי - משרד הביטחון/אגף כ"א, א"צ, תכנית תנועות
כ"א, 15.2.1956, 127/776/1958, לשכת הרמטכ"ל - תכנית תנועות כ"א בשירות חובה, א"צ.